

# Hoe doen *multinationals* het?

Hoe runnen multinationals in België hun hr-afdeling? Dat was het uitgangspunt van een onderzoek door prof. Valeria Pulignano en Vickie Dekocker van KU Leuven. De twee onderzoeksters vroegen 194 multinationals hoe hun hr-afdeling denkt over verloning, training, arbeiders en bedienden, vakbonden en investeringen. Ze kwamen tot enkele verrassende conclusies.

TEKST: Melanie De Vrieze

**H**et Centrum voor Sociologisch Onderzoek van de KU Leuven onderzocht in 2013 verschillende aspecten van HRM in multinationals zoals de verloning, de functie van de hr-manager, de opleidingen, de werknemersbetrokkenheid, de werknemersvertegenwoordiging, de arbeiders en bedienden en de investeringen in de Belgische economie. Dat resulteerde in het boek 'The Employment Practices in Multinationals in Belgium'. Valeria Pulignano en Vickie Dekocker interviewden hiervoor 194 senior hr-managers van zowel Belgische als buitenlandse multinationals.

## **Minimaal verschil tussen arbeiders en bedienden**

Eerder al hadden buitenlandse collega's van beide onderzoeksters onderzocht welke arbeidspraktijken multinationals in Spanje, Canada, Australië, Denemarken en Noorwegen, Ierland en het Verenigd Koninkrijk erop nahielden. De twee onderzoeksters keken dus niet verbaasd op toen ze de resultaten van hun onderzoek in ons land onder ogen kregen, wetende dat België een kmo-land is met een open economie. Toch merkten ze enkele verrassende conclusies op. Wat bij Vickie Dekocker bijvoorbeeld het meest in het oog sprong, was het minieme verschil tussen het statuut van arbeiders en bedienden in multinationals in België. "Het onderzoek gebeurde in 2013, dus ruim voordat het statuut gelijkgesteld

werd", legt ze uit. "We vonden het opvallend dat in de Belgische vestigingen van multinationale ondernemingen evenveel variabele verloning gegeven wordt aan arbeiders als aan bedienden. Ook op het vlak van evaluatie en trainingen waren de systemen niet fundamenteel anders." De onderzoeksvragen focusten vooral op het verschil tussen de twee statuten, maar dat was dus eerder miniem te noemen. De arbeiders werden niet op een andere manier beoordeeld of verloond dan de bedienden. "We kunnen ons terecht afvragen of multinationals misschien de drijvende kracht zijn achter deze convergentie. Ze overbruggen immers al de kloof terwijl de wettelijke verschillen nog altijd van kracht waren. Veel multinationals die wij spraken, hadden bijvoorbeeld al het wettelijke principe om de eerste dag ziekte aan bedienden te betalen en niet aan arbeiders geharmoniseerd."

*"In de Belgische vestigingen van multinationals wordt evenveel variabele verloning gegeven aan arbeiders als aan bedienden."*

Vickie Dekocker (KU Leuven)



PROVIDING ONSITE SUPPORT  
PAYROLL |  
RECRUITMENT |  
ADVISORY |

TALENTED  
HR PROFESSIONALS

[www.pz.be](http://www.pz.be)

Eveneens opvallend is dat de opleidingen in multinationals de combinatie zijn van algemene en jobspecifieke opleidingen. “Op sectorniveau gebeuren de opleidingen collectief waardoor ze dus minder gespecialiseerd zijn”, zegt Vickie Dekocker. “Toch zijn bedrijven op zoek naar bepaalde skills, maar die vinden ze niet. Werknemers naar opleidingscentra van de sector sturen, is voor bepaalde profielen een verspilling van geld, zeker wanneer ze het doen om aan het aantal verplichte dagen opleiding te komen, want de match tussen wat ze vragen en wat ze krijgen is soms verkeerd. Bedrijven kunnen wel een bijdrage leveren door meer te investeren in jobspecifieke opleidingen.”



### Beslissingsbevoegdheid van de hr-manager

Een belangrijke thema in het onderzoek was de functie van de hr-manager zelf. Hoeveel beslissingsbevoegdheid heeft de lokale hr-manager? Er is immers vaak een strijd om de controle tussen het hoofdkantoor en het dochterbedrijf. De manier waarop het hoofdkantoor naar de lokale organisatie kijkt, is afhankelijk van een aantal factoren. Beschouwen ze de lokale mensen als een strategische partner of willen ze de dochteronderneming vooral controleren? “Uit ons onderzoek blijkt dat bij alles wat financieel gerelateerd en meetbaar is, er meer controle is”, legt prof. Valeria Pulignano uit. Ook de lokale inbedding van multinationals blijkt van belang. “Dochterondernemingen die een beroep kunnen doen op lokale services, bijvoorbeeld toegang tot hr-netwerken of diensten op sectorniveau, hebben een grotere autonomie omdat het hoofdkantoor de lokale managers nodig hebben om toegang tot die diensten te krijgen.”

Uit het onderzoek kwamen er ook enkele nuancerings naar boven, bijvoorbeeld bij de vraag waarom multinationals in België investeren of welke redenen hen net tegenhouden. “In de media verschijnen meestal artikels over de loonkost als belangrijkste struikelblok om in België te investeren. Ons onderzoek haalt dit aspect ook naar voor, maar dit is helemaal niet de allesbepalende factor”, legt Valeria Pulignano uit. “Een belangrijke reden om bijvoorbeeld niet te investeren, is het gebrek aan vaardigheden.”

Vickie Dekocker sluit zich daar bij aan. “In de discussie rond investeringen in België zou inderdaad meer gehamerd moeten worden op het innovatieve karakter van onze ondernemingen en de skills van de medewerkers, en niet alleen op de loonkosten. Nu het hervormen van het onderwijssysteem op de politieke agenda staat, is het daarom ook belangrijk om duidelijk aan te geven welke vaardigheden België in de toekomst nodig heeft om die bedrijven te blijven aantrekken.”

*“Een belangrijke reden om niet te investeren in België, is het gebrek aan vaardigheden.”*

*Valeria Pulignano (KU Leuven)*

### **Constructief**

Uit het onderzoek kwam ook naar voren dat multinationals werknemersvertegenwoordigers als constructief beschouwen. “Opnieuw in tegenstelling tot wat vaak in de media verschijnt. Door de pers krijgen we vaak de indruk dat vakbonden conservatief zijn en dat de relatie met de directie conflictueus is. Uit ons onderzoek blijkt dat slechts 9 procent van de multinationals het niet hebben voor de vakbonden. De buitenlandse multinationals, waaronder ook de Amerikaanse, zijn de vakbonden gunstiger gezind dan de Belgische multinationals

door hun neutralere houding tegenover vakbonden. 40 procent van de buitenlandse multinationals en 33 procent van de Belgische beschreven vakbonden als collaboratief, in de betekenis dat ze met het management willen samenwerken om de doelstellingen van het bedrijf te halen. Dat geeft natuurlijk een ander beeld.” **HR**

*Valeria Pulignano en Vickie Dekocker, ‘The employment practices in multinationals in Belgium’, 159 pagina’s.*

